

組織の重心：京都セラミックと 松風工業の例を中心に

林

徹

Abstract

It is true that modern science, typically the Carnegie School, precludes value premises thoroughly. But when it comes to describing the “dynamic equilibrium,” i.e. evolutionary change, established scientific methods are not enough. That is why they focus on “what” and “how” but leave “why” black box. Reviewing the two well-known concepts of “field of personal forces” and “zone of indifference” by Chester I. Barnard (1938) critically, we point out that these concepts are useful enough to explain the state of organization equilibrium, but not to its dynamism. Instead, studying the case of startup of Kyocera Corporation, we introduce an alternative concept, that is “the center of the gravity of organizations.” It is the function of aspiration, love, ethos, and time perspective.

Keywords: dynamic equilibrium, field of personal forces, zone of indifference

目 次

- 1 問題の所在
- 2 場と無関心圏
- 3 事例による解釈：重心と勢力
- 4 結 語

1 問題の所在

A 稲盛和夫を中心とする企業家グループは、碍子メーカー松風工業を母胎としながら、あの京都セラミックを誕生させた。

B 稲盛和夫は、松風工業に在職のままでは自らの夢を実現できそうにないと強く感じたので、同社を退社して独立する決断をして、京都セラミックを誕生させた。

観る角度、人間観、時間に対する考え方、図と地、それらが異なれば、同じ対象に対する解釈や表現も異なる。Aという平板な見方もあればBもある。従来の社会科学では、しかしながら、BよりもAの説明のほうが一般的である。なぜなら、Bは松風工業に対する否定的な価値判断が含まれているのに対して、Aはそれについて否定も肯定もしていないからである。本稿では、Bが説得的であることを論証する。

組織の重心とは何か。その概念を明確にするために試論を積み重ねてきた（林，2000，2005a，2005b，2007，2008，2009，2011）。それらをふまえて本稿は、組織の両面性を認めつつも、その比較静学的な意味としての断続均衡（punctuated equilibrium）を説くことではなく、その「動的平衡」（dynamic equilibrium）を説くこと、これを目的としている（cf. 土屋，1976；庭本，1987）。なぜなら、そのモーメントこそが特定の価値、すなわち組織の重心であるからにほかならない。

ここでいう「動的平衡」とは進化の一部面を指している。福岡（2009）によれば、進化とは、ちょうど輪車に乗ってバランスを保つように、動的な平衡の軌跡と運動のあり方である（福岡，2009，232-233頁）。また、動的平衡システムの本質は、常に離合集散を繰り返しつつ、段階的に平衡点を移動しながら調節を行う緩衝能である。ある要素に欠損があればそれを閉じる方

向へ移動し、過剰があればそれを吸収する方向へ移動する。これは生命の本質に他ならない（福岡，2007，261-264頁）。

組織は多元的に捉えられる。わけでも、本稿では生命としての側面を強調する。なぜなら、人類の文明は想像に基づく創造の連続に他ならず、想像も創造も、豊かな経験と価値を備えた人間によってでしか、成し遂げられないからである。そのような人間が織りなす営為としての組織（稲葉，1979；稲葉・山倉，2007）に注目するとき、近代経済学がそうしてきたような物理学の類推によってでは、その本質に辿り着くことはできない。

こうして本稿では、まず、これまでに深く立ち入ってこなかった先行研究をふまえながら、あらためて問題の所在を明らかにする。次に、よく知られている「場」と「無関心圏」（Barnard，1938），これらを導きの糸として、概念としての「組織の重心」の理論的な位置と意味を理論的に明らかにする。

そのうえで、京セラの誕生をめぐる事例、すなわち、京セラ（京都セラミック）が松風工業を母胎として誕生するに至った過程に対して、組織の重心による解釈を試みる。これにより、その概念の現実的な意義を論証する。

組織の両面性とは次のようなことである。すなわち、バーナード（Barnard，1938）による公式組織と非公式組織、渡瀬（1981）による合意獲得と合意形成（HO-SO: hard organization-soft organization）モデル、岸田（2009）によるシステムとプロセス（organized and organizing）モデル。これらのいずれもが、研究対象としての組織（organization）を機械としてみる視点と生き物としてみる視点の両方を含んでいること、これである。

さらに、そのような組織の両面性に呼応するかたちで、管理の両面性として、よく知られているX理論とY理論（McGregor，1960），機械的管理システムと有機的管理システム（Burns and Stalker，1961）などが指摘されている。

ただし、規範的であるにせよ記述的であるにせよ、それらはあくまで相対的な理念型（モデル）にすぎず、両面を分かち明確な境界や基準があるわけ

ではない。

盛山は、社会学を、一方で経験的な学問として再構成する試みをし(盛山, 1995), 他方でそうではなくて規範的な学問として位置づけている(盛山, 2011)。いま, 前者を組織化(organizing), 後者を統制(organized)としてみるとき, 全体として盛山の視座は, 組織(organization)に対する上述の, バーナード, 渡瀬, および岸田の視座と同一視できる。ただし, 両者の統合は別問題である(cf. 降旗, 1957; 北野, 1982; 大滝, 1987; 川端, 2006; 岸田・田中, 2009)。

組織には両面性がある。それを前提とするにしても, なぜ, いかに, ある均衡が崩れるのか。ある特定の均衡へ向かうのか。ここで言う「均衡が崩れる」とは, 環境決定論的な, あるいはサーモ・スタットの故障という意味でのそれではない。以前の均衡状態へ戻りだけのホメオスタティックで単純なシステム(自動調節機械)ではなくて, 状況に応じて, それまでとは異なる別の均衡へ移行することにより, 本体の存続をはかろうとする, 生き物としてのそれ, すなわち動的平衡である。

ただし, そのような見方に立つとき, 「均衡が崩れる」という表現は, 理論的に微妙な面を浮き彫りにする。なぜなら, 崩れ始めたように見えたときには, すでに次の均衡へと本体(ミクロ)が向かっている。このとき, 異なる分析レベルあるいは異なる時間幅へ視点を移してみると, 広い意味での均衡(マクロ)は失われていないかもしれないからである。このような理論的に微妙な面を持つ組織の特徴を, バーナードは次のように指摘している。すなわち,

組織は空間的にはまったく漠然としたものであるという印象を多くの管理者はもっているであろう。「どこにも存在しない」というのが, その共通の感じである。

時間的關係および継続性は組織の基本的側面である。いつ, どのくらいの

期間ということがまず第一に記さるべき事項である。すでに注意したように、人間の行動はこれらの体系の構成要素であるが、その人間はたえず変わるが、組織は存続する（Barnard, 1938, 邦訳, 83頁）, と。

「どこにも存在しない」という表現は、あたかも研究対象それ自体の存在を全否定しているかのように思われる。理論的には別としても、感覚的には必ずしも違和感を与えない。空間的に漠然としているばかりではない。他方で、組織は、時間的存在であるにもかかわらず、その全体像の把握がきわめて困難な研究対象なのである。実際、ダルトン（Dalton, 1966）がその点を次のように形容している。すなわち、

いつ、どこで、組織が生まれたかについて語ることは容易ではない。他の企業や社会との間に様々な繋がりや絡み合いがあるため、その組織の位置をハッキリさせることはなかなか難しい。組織というものは正式にできる前に何らかのかたちで、すでに非公式に存在しており、また正式に解体された後でも非公式なかたちで残っているものなので、いつ生まれ、いつ消滅したかを正確に言うことは学問的には手に負えない問題である（Dalton, 1966, 邦訳, 299頁, 傍点は引用者）, と。

このように組織は、システムとプロセスの両方（岸田, 2009）という、いわば鵠のような特徴を持っている。であるからこそ、その均衡を崩さないように保つこと、言い換えれば、その秩序を安定的にしておこうとする政治的な意図の下に様々な努力が注がれる（e.g., Selznick, 1949; Cyert and March, 1963; Pettigrew, 1973; Mintzberg, 1985）。そのような営為について、エツィオーニ（Etzioni, 1964）が次のように説明している。

規範的な組織は、各種の選抜や社会化の過程によって、統制を行う組織上

の地位に個人的影響力を持っている人をつけ、そうすることによって地位に基づく規範的権力（たとえば司祭という地位）と個人的権力（たとえば説得力のあるパーソナリティ）を結びつけようとする。つまり、フォーマルなリーダーをその地位につけようとする。個人的権力が乏しいものは、しばしば、たとえば事務的または知的仕事のように、統制を行使することのない組織上の地位に移される。こうして、インフォーマルなリーダーが出てくる可能性が小さくなる（Etzioni, 1964, 邦訳, 98頁）。

にもかかわらず、そのような努力の甲斐なく、いかなる均衡あるいは秩序も、早晩、崩壊の運命を辿る。人類の歴史が教えるところである。なぜか。個体群生態学派が示すように、そのような努力には、人をあたかも（認知上限られた合理性という意味での）将棋の駒であるかのようにみる前提があり、したがってその意味において「適材適所」の判断が近視眼的になりがちであるからに他ならない。

適材適所には別の意味がある。それはちょうど、地位が人を育てる、経験が器を大きくする、と言われることに関係している。すなわち、ある人が思ってみたこともない潜在的な能力を見抜いて（想像して）起用し、それを発揮させる上司の洞察と、その人自身が思い描くキャリア（夢）、それらが織り成す芸当、これである。経営には科学のみならず芸術の面もあるといわれる所以はここにある。

他方、暖簾分けや喧嘩別れを含めて、しなやかに環境適応を繰り返すことで生き延びている、すなわち広い意味での老舗も確かに存在する。しなやかな環境適応は、これを動的平衡と言い換えてもよい。そのような動的平衡の探求を、ダルトンは次のように鼓舞している。

公式行動と非公式行動との実際の関係や差異について、これに取り組もうとする学者はわずかであり、しかもその一般論は、「現実離れした」「わから

ない」と実務家から批判される。経営者は研究者を非難するが、自身の規則破りや計画の失敗に鑑みると、そのような問題を感じざるを得ないようになる。どのように難しかろうとも、公式なものと非公式なものとの相互関係、分離、衝突または非常軌的行動に、もっと焦点をあててみる必要がある（Dalton, 1966, 邦訳, 301, 309頁, 傍点は引用者）, と。

このような問題への1つの手がかりをマズロー（Maslow）が与えている。曰く、「成長と発展は、苦悩と葛藤を通じて生まれてくる」（Maslow, 1968, 邦訳, 8頁）, と。苦悩と葛藤は、しばしば逆境として語られる。逆境とは、本人がそう感じたから、あるいは観察者にとってそう観られるから逆境なのであって、だれもがそれと認める何か客観的な判定基準があるわけではない。いくらデータを集めて統計的に傾向を調べてみても知りえない、価値判断を色濃く伴う主観的なことなのである（岡田, 2011）。ある困難に直面したとき、それを試練と思えば逆境になりうるが、そう思えなければ、障害でしかない。

こうして、同じコンフリクト（conflict）という現象であっても、「対立」は社会的でありその観察が比較的容易であっても、「葛藤」は心理的でありその観察は難しい。観察可能な段階に至ってからでは、成長や発展の軌跡（いかに）を捉えることはできても、その契機（なぜ）をつきとめることは容易ではない。反証主義の強い影響下にある近代科学では「いかに」は研究対象とされても、「なぜ」はブラック・ボックスのままである。ダルトンの言には、こうした事情がある。「なぜ」に対する1つの回答が、組織変動のモーメントとしての、組織の重心なのである。

協働体系では、環境における制約を克服して適応するために形成された専門的な管理組織（システム）と管理者による運営（プロセス）が、逆説的ではあるけれども、それらの定着自体によって、協働体系の次なる適応を制約する（Barnard, 1938, 邦訳, 37頁）。言い換えるなら、適応が適応可能性

を排除するのである（Weick, 1979）。しかし、そのような保守と革新の対立こそは、組織革新の必要十分条件である（林, 2000, 2005a, 2005b, 2007, 2008, 2009, 2011）。

保守と革新は、これまた相対的である。したがって、具体例を解釈するばあい、どちらがどっちというラベリングには、理論的に大した意味はない。ただし、保守と革新のいずれの側も、実際には価値を帯びるがゆえに組織の重心たりうる。しかし、後述するように、価値は必要条件に留まる。それらは、バーナードがいう「場」を形成し、また消滅させる。ここで注意しなければならないのは、「場」が重心に先行するわけではないという点である。

こうして、以下では、よく知られているバーナードによる概念、すなわち「場」と「無関心圏」、これらの関係の解明を通して、組織の重心の理論的な精緻化を試みる。

2 場と無関心圏

バーナードによる「場」に関する記述は、『新訳・経営者の役割』第6章の本文と注7に基づいて、以下のように要約することができる。

組織は、物理学で用いられるような「重力の場」または「電磁場」に類似した、1つの「概念的な構成体」である。ちょうど電磁場が電力あるいは磁力の場であるように、組織は人「力」の場である。たとえば、電流によって磁力を帯びた電磁石は、電磁場を作り出す。しかし、電磁石は場ではないし、電流も必要な電動エネルギーをおびているが、電磁力ではない。これと同様に人間は、組織という場を占有する組織「力」の客観的源泉である。その力は、人間にのみ存在するエネルギーから由来する。この力は、一定の条件が場のなかで生ずる場合にのみ組織「力」となり、言語、動作のような一定の現象によってのみ立証され、そのような行為に基づく具体的な結果から推論

される。しかし、人間にせよ、その客観的な結果にせよ、それ自体は組織ではない（Barnard, 1938, 邦訳, 78-79頁）。

この説明において注意すべきは、人間にのみ存在するエネルギーだけが「場」と直接にかかわっている、という点である。人間にのみ存在するエネルギーという要素は、コンティンジェンシー・アプローチが注目した、技術、規模、課業環境、あるいは客観的に把握される確率分布、すなわちリスクとはまったく無縁である。言い換えるなら、人間にのみ存在するエネルギーこそが、「場」としての組織を、生成、変革、消滅させる、唯一のモーメントであり、それ以外の要素はどれも媒介変数に過ぎない、ということである。

しかしそれにしても、人間にのみ存在するエネルギーとは、具体的には何を指しているのであろうか。現象やモノではないとバーナードが明記していることから、少なくとも感情や意志といった生物的・心理的な意味での何かであるということについては、これを疑う余地はない。以下、それに関連すると思われる先行研究を2つ紹介する。家族力の根拠と、宗教的エトスである。なぜなら、それらは価値前提や価値判断と密接に関連しているからである。

第1に、人間の高次の欲求と心の絆について、亀口（2004）が『家族力の根拠』において興味深い分析をしている。それを要約すると次のようである。

人間は他者との交わりの拡大を欲するとともに、自らの主体性が他者から脅かされることを嫌う。この自己同一性の意識は、個人、家族、民族、国家レベルまで連続している。他方、社会的な手続きとしての「結婚」が、必ずしも夫婦間の心の絆の存在を保障するものではない。にもかかわらず「幻想の絆」によりかかる夫婦は多い。愛と癒しは円環的構造を成していて、心の傷は両者の間に介在する。愛は薬としてその傷を和らげるけれども、それが

強すぎれば逆効果となって傷を広げかねない（亀口，2004，29，42-43，63頁）。

亀口が絆を幻想と喝破しているように，家族や結婚は，そもそもきわめて脆い面を持っている。それを支えるのは，欲と不断の愛に他ならない。人間にのみ存在するエネルギーは，そのように言い換えることができる。本稿で言う愛は，フロムの定義にしたがい，愛する者の生命と成長を積極的に気にかけること（Fromm，1956），とする。

しかも，欲と愛は，亀口が言うように，論理必然的でもなければ，直線的で単純な関係にあるのでもない。これはいったいどのようなことであろうか。

まず，論理必然的ではないとは，次のような意味である。

人間の文化的発展には，時間的展望と価値的行動が欠かせない（Frank，1939）。一方で，時間的展望とは，時間を等質化することではなく，過去との対峙を出発点として，人生の有限性，すなわち，病気，死，あるいは人との出会い，そういった人生の意味を問う，そういう内的時間のことである（白井，2001）。他方で，価値的行動とは，フロムにしたがい，ある特定の権威や単なる多数派とは独立した，自らの生産的な観察と思考に基づいた確信に導かれること（Fromm，1956），と考えてよい。価値判断もそれと同じである。

次に，直線的で単純な関係でもないとは，どういうことであろうか。

そのためには希望という心理に遡って考えなければならない。希望とは，都筑によれば，まだ証明されていないものを信じること，すなわち信頼と，「うずくまった虎」で喻えられる能動性，これらを備えた心の状態のことである（都筑，2004）。「うずくまった虎」は，フロムによれば，跳びかかるべき瞬間がきた時に初めて跳びかかる（Fromm，1968）。したがって，受身的に待つことでもなく，起こりえない状況を無理に起こそうとする非現実的な態度でもない。これが直線的で単純な関係ではないという意味である。

通常、期待は希望とは本質的に異なる。ただし、「未来の実現への期待に寄り掛かって意思決定を行う」(高橋, 1996, 23頁)とき、その「期待」が、上述の意味における「希望」と同じであれば、「未来傾斜原理」は希望と同義である。

第2に、宗教的エトスである。人間以外の生物やモノには、宗教的エトスはない。したがって、人間にのみ存在するエネルギーの例として適当である。よく知られている産業人とその人たちの考え方について、Taka(高),あるいは加護野が、次のように指摘している。すなわち、

渋沢栄一は儒教から、武藤山治はキリスト教から、土光敏夫は仏教から、松下幸之助は天理教から、それぞれ影響を受けている。稲盛和夫は、同様にして、谷口雅春によって書かれた『生命の真相』, すなわち「生長の家」から影響を受けている(Taka, 1994, p.76)。

京セラも松下も、単なる機能集団ではなく、共同体をつくろうとしている。京セラも松下も、M&Aにおいては人間集団の吸収であるという精神主義を持っており、それゆえに賛否両論に分かれる。すなわち、企業という人間集団は理屈だけでは解き明かすことのできない要素を持っているように思えてならない(加護野, 1997, 191, 195頁), と。

他方、バーナードは、「場」に加えて、あの「権威受容説」の根幹を成す「無関心圏」という独特な概念を打ち出した。『新訳・経営者の役割』第12章に基づけば、その内容は以下のように要約することができる。

組織が永続できないのは権威を維持しえないからである。「無関心圏」という言葉は、こう説明できる。すなわち、実行可能な行為命令をすべて受令者の受容可能順に並べるなら、第1に、明らかに受け入れられない命令のグ

グループがあり、第2に、どうにか受け入れられるかあるいは受け入れられないかの瀬戸際にあるグループがあり、第3に、問題なく受け入れうるグループがある。この第3のグループのものが「無関心圏」内にある。受令者は、この圏内にある命令なら受け入れるのであって、しかも、その命令の内容を問わない（Barnard, 1938, 邦訳, 172, 176-177頁）。

以上より、「場」は、欲、愛、およびエトスの関数であり、またその範囲が「無関心圏」であるとみてよい。したがって、バーナードによる「管理者の役割」とは、機会主義的な誘因と説得によって、あるいは道徳準則の提供によって、無関心圏、すなわち場を確保することである、とすることができる。

いま、管理者による説得の材料としての内容または修辞が、相手にとって、欲、愛、またはエトス、もしくはそれらの合成物であると考えてみよう。このとき、物的であれ社会的であれ、誘因は、相手方の受け止め方（主観）によって伸縮する。伸縮の大きさは「無関心圏」の大きさと比例する。けれども、上記の先行研究をふまえて、どんなに拡大解釈しても、バーナードによる説明はここまでである。

言い換えると、「場」も「無関心圏」も、ちょうど均衡状態にある組織を説明するための媒介変数であって、本稿の目的である動的平衡、すなわち、その背後にある人々の心を揺り動かし躍らせる「何か」を説明するものではない。同時に、欲、愛（または幻想）、エトスは、いずれも抽象名詞であり、そこから連想される具体的なイメージは、直接に動的平衡には繋がりにくく、漠然としている。そういうわけで、人々が織り成す物語としての組織を説明するには、何かが足りない。その何かを補う必要があるのである。

3 事例による解釈：重心と勢力

組織の重心は、価値前提や価値判断と密接に関わっている。価値前提や価値判断を、一定の角度から抽象化してゆくと、欲、愛、あるいはエトスになる。人間の世界がいかに価値判断に満ちているか。そのことを清水（2000）が次のように指摘している。やや長くなるが、本稿の立場の基盤となる部分であるから、傍点を付して引用する。

人間の世界には、研究者が不潔なもののように扱う価値や価値判断が充満している。それらは、誰かが新しく発見したり、新しく定立したりするまでもなく、私たちの内外に満ちている。私たち自身、それらの間へ生れ、それらを母乳と一緒に吸い込むことによって成長したのであるし、また、私たちの社会がとにかく存続しているのも、多くの価値が或る程度の衝突を含みながら多くのメンバーによって共有され、彼らの行動に或る方向を与えているからである。ここには、価値判断の先行と優越とがある。それは、人間の世界の永遠の文脈である（清水，2000，200頁，傍点は引用者）。

したがって、知的判断は価値判断に劣後する。さらに清水は、そのような非知的な価値の側面、すなわち感情と意志の、経験における意義を強調する。

経験というのは、人間と他の事物との関係を当の人間の側から捕えたものである。経験は、物であることを拒否する人間を含まなければならぬ。いや、人間だけでなく、それは、およそ生命あるすべての主体に共通のものである。経験の主体であることによって、人間は他の生物の仲間であり、相携えて物の世界から自分たちを切り離す。そして、他の生物との共有であるところから、経験は、それを単に知的なものとする見解を受け容れない。もとより、人間の経験と他の生物の経験とを区別しないのは適当ではあるまいが、経験

を知的なものに限るのは更に適当でない。経験は、1つの大いなるものであって、そこでは、知的なものと一緒に、エモーショナルなものも意志的なものも融け合っている。経験に関する限り、誰が価値的なものを恥じることが出来るであろうか（清水，2000，208-209頁，傍点は引用者）。

こうして、経験と不可分の価値は人間の行動に一定の方向と動力を与えるのである。養老（2009）によれば、知的判断への過度の傾斜は、生物と無生物の区別をわかりにくくする。科学技術は無生物の機械を創ることはできても生物は創れない。大腸菌1つ創れない。機械は、変化しないし、意志も感情も持たない。そこで養老は問いかける。未来が見えないことは怖いというのは当然である。けれども、未来が見通せて怖くないような人生は果たして面白いであろうか（養老，2009，186-187頁），と。

厳しい現実直面してもそれと向き合わない、多くのトップ・マネジメントの経験的事実から、知的判断よりもむしろ価値判断の重要性をテッドロウ（Tedlow）が裏付けている。すなわち、わからないことの怖さから逃げるために、たいていの人間は、目の前の現実を否定し、たとえ間違っているとも過去の常識にしがみつき、近視眼的な見方を選好する（Tedlow，2010）。

言い換えれば、ひとたび権限と責任を与えられると、たいていの人間は、不都合な過去のデータには目をつむってしまうのである。そういうトップに誰がついてゆくであろうか。過去にどう向き合うかは、価値判断に他ならない。過去に向き合い、未来に希望を持つ、そういう価値判断の拠り所となる基盤となる思考の枠組み、それが組織の重心である。

以下では、稲盛和夫と京セラ誕生をめぐる事例（加藤，1984；針木，1991；京セラ40周年社史編纂委員会，2000；島本，2005；京セラ社ホームページ）を取り上げ、当事者によるそのような価値判断の積み重ね、すなわち経験の見地から、組織の重心の輪郭を浮き彫りにする。

青年時代の稲盛は、結核との闘病、進学や就職での失敗の繰り返しを経て、ようやく就いた松風工業での劣悪な待遇にも失望していた（経験）。しかし、闘病中に読んだ谷口雅春『生命の実相』をきっかけとして、私心のない「人の心」から人生や社会を考える（価値観）ようになっていた。松風工業を辞めて自衛隊への入隊を試みたところ、幸か不幸か、実兄、利則の配慮から戸籍謄本の不備に陥ることとなり、その目論見は阻まれた（経験）。これをきっかけに、松風工業を逃げ出すことなく、むしろ腰を据えて碍子技術者としての経験を積むことを決意した（価値判断）。

1956年、松風工業特磁課でU字ケルシマの製法を確立した（経験）稲盛は、その将来性を見込んで余剰人員を回そうとした松風工業側の思惑と鋭く対立した（価値判断）。残業代稼ぎに余念がなく日常的に労働意欲を欠いたままの同僚たちを特磁課で受け入れることを拒み、稲盛は自ら七条職業安定所で求人した。他方、特磁課においては、残業を禁じ、同僚にコスト意識を植え付け、さらにはストライキの最中でも受注に応じるために泊まり込みで生産を続けた（知的判断と価値判断）。

1958年、特磁課長となった稲盛は、日立製作所からオール・セラミックスの真空管製作の依頼を受け、フォルステライト磁器の試作を繰り返すも、なかなか成功に至らなかった。他方、碍子の輸出を担っていた第一物産が松風工業へ資金援助を決めるとともに松風工業社長も交代した。その新社長のかつての部下である技術部長Mによって、稲盛らの経歴や能力が侮辱された。これをきっかけに、それまで我慢してきた労働意欲の低い松風工業の社風と劣悪な待遇も相俟って、稲盛は同社を辞める決意をした（価値判断）。

同年末まで社長らによって慰留されたものの、退社と同時に新会社の設立を宣言した。そのとき、特磁課の部下、一部の上司が次々に「自分も辞めてついていく」と言った（価値判断）。いったん、腰を据える決断をしたわけであるから、勢いだけで退社と新会社設立を稲盛が謳うはずはない。自身の技術力への自負、技術観（価値観）と、テレビの需要を中心とするU字ケル

シマ市場に対する見込み、信念（価値観）がその背景にあった。

たとえば、稲盛のそのような技術面での実力と事業に対する情熱に導かれた上司、青山政次は、新会社設立に必要な資金調達のために、稲盛とともに青山自身の縁故の筋で、粘り強く出資者を説得した（価値判断）。これに対して、宮木電機製作所専務の西枝一江は自らの家屋敷を抵当に入れて物上保証人となり、交川有常務、さらには宮木男也社長も出資に応じた（価値判断）。また、新会社の設立準備は、松風工業社内において休日や終業後の時間帯に隠密に進められた。

創業式典の夜、河原町三条近くの中華料理店での席上、稲盛は、西ノ京一、中京一、京都一を目指し、将来は日本一、世界一の会社になろうという夢を役員や幹部に熱く語った（価値判断）。

こうしてみると、京セラ誕生までの過程は、けっして論理必然的ではないし、直線的でもないことがわかる。知的判断の積み重ねだけでは、人々が抛って立つ新たな組織は誕生しない（王，2010）。たとえ誕生したとしても、ほとんどのばあい、ほどなく崩壊する。なぜなら、実績のない新会社は、取引の相手方にとって危険な要素が多いからである。にもかかわらず、京セラは確かに誕生し、その後の発展を遂げた。なぜか。

稲盛は、松風工業において、技術上の実績と発注者への真摯な対応という経験によって「共通の目的が本当に存在しているという信念をうけつける。」（Barnard, 1938, 邦訳, 91頁）という基本的な管理職能を果たした。平たく言えば、自らの背中で部下や上司に未来への希望を語っていた、というわけである。

バーナードの次の言葉が、こうした稲盛の信念に導かれた部下たちの信念の意味するところを裏付けている。すなわち、「組織の生命力は、協働体系に諸力を貢献しようとする個人の意欲のいかににかかっており、この意欲には、目的が遂行できるという信念が必要である。」（Barnard, 1938, 邦訳,

85頁), と。

松風工業を辞めるという意思決定に際して、稲盛のそのような確固たる信念を可能としたのが、ほかでもなく、技術部長Mの存在である。松風工業におけるこうした、正(稲盛)と反(M)あるいは正(M)と反(稲盛)の衝突こそは、組織革新の必要十分条件である。けっして回避ではない。

けれども、稲盛を中心とする京セラは、バーナードが念頭に置いていた組織とはまったく異なる性質を帯びている(加護野, 1997)。すなわち、アメーバ経営方式に代表される、文化的に一枚岩の京セラは、ある意味できわめて独特な組織文化に染まっている。その文化と相容れない者は、どんなに知的に優秀であっても、短期的にはともかく、中長期的には、価値的に受け容れられない(e.g., 瀧本, 1999)。これに対して、バーナードが念頭に置いていた組織は、次のような特徴を持っている。

ある特定の公式組織への貢献意欲についての顕著な事実とは、その強さが個人によってさまざまに異なることである。組織への潜在的貢献者と考えられるすべての人々を貢献意欲の順に配列すれば、その範囲は、強い意欲をもつ者から、中立的すなわち零の意欲を経て、強い反対意思、すなわち反抗とか憎悪にまでわたっている。なんらか特定の現存組織や将来成立しそうな組織について言えば、現代社会における多数の人々はつねにマイナスの側にいる。したがって貢献者となりうる人々のうちでも、実際にはほんの少数の者だけが積極的意欲をもつにすぎない(Barnard, 1938, 邦訳, 87-88頁)。

言い換えると、それは、相対的に大きなパワー(林, 2005, 2011)を持つ一部の人たちと、冷めたその他大勢から成る。労働意欲の低さに注目するとき、そのような組織の典型が、皮肉なことに、松風工業であったと言うことができるかも知れない。そうではなくて、京セラでは、「自分が渦の中心にいて、周囲を巻き込んでいくような仕事の取り組み方をしなければ、仕事の

喜びも、醍醐味も知ることとはできない。」（京セラ40周年社史編集委員会，2000，173頁）。積極的意欲は，高田（2003）が言う「勢力」と同義である。類推としてのこの鳴門の渦潮の渦こそが，組織の重心なのである。

渦はけっして自己中心的なものではない。周囲の価値判断によって支持されなければ，渦は発生しない。欲，愛，エトスに加えて，過去と向き合って未来に希望を持ち続ける態度こそが，そのような支持の基盤なのである。しかも，渦の中心と周辺は，時々刻々に入れ替わりうる。けっして固定的な関係にあるわけではない。弁証法的な関係に立つこれら両者の絶えざる共存が，動的平衡の本質なのである。近視眼的な知的判断の集積だけでは，渦にはならない。金融バブルやネズミ講がその例である。過去を引き受け，できることを通じてできないことを克服する経験を積み重ねたうえで，さらに目標の実現に向かうという「希望」に導かれているとき，そこに時間的展望と価値的行動（白井，2001）が認められる。そこに渦は発生する。

ここで，希望という用語には注意を要する。都筑（2004）によれば，希望を「気のもちよう」とか「人間の気分」と捉える考え方は誤りであり，そうではなくて，それは「形而上学的な価値」である。希望は，「われわれの身体の一部」になって，人間の世界観や行動に影響を与えているのである。

冒頭の説明文に再び戻ろう。稲盛和夫は，松風工業に在職したままでは自らの夢を実現できそうにないと強く感じたので，同社を退社して独立する決断をして，京都セラミックを誕生させた。本稿の立場は，Bである。

4 結 語

組織の重心とは何か。これまでの試論（林，2000，2005a，2005b，2007，2008，2009，2011）をふまえて，本稿は，組織の両面性を認めつつ，その「動的平衡」を説くことを目的に据えた。

そのために，知的判断と価値判断の優劣を軸として，バーナードによる概

念、すなわち場と無関心圏を理論的に検討した。比較静学的な均衡を説明するには十分であっても、それらの概念が動的平衡のモーメントを説くには必ずしも十分ではない。

そうではなくて、動的平衡のモーメントは、組織の重心である。京セラの誕生に至るまでの非論理的・非直線的な過程の解釈を例にとり、組織の重心が、愛、欲、エトス、さらに、時間的展望としての希望、これらの関数であることを提示した。

愛、欲、それにエトスは、場や無関心圏を構成しうるが、動的平衡の説明には不十分である。過去に向き合い将来を展望する希望、それが、場や無関心圏に加わることによってはじめて、組織の重心たりうるのである。

人間にのみ存在するエネルギーは、経験なしに生じることはいえない。経験は価値判断を伴わざるを得ない。かくして、知的判断で首尾一貫させようとする近代科学の限界は、そのまま、動的平衡の説明の限界とすることができる。

本稿では、戦略論で議論されている、いわゆるダイナミック・ケイパビリティ（dynamic capability）についてはまったく立ち入らなかった。日本語で言えば、それは、外界に対する動的な適応能力、と言えよう。理論的にはE.ペンローズ（Penrose）にまで遡ることができる。したがって、あのM.ポーター（Porter）を中心とするポジショニング・パースペクティブではなく、ペンローズを嚆矢とする戦略論の資源ベース・パースペクティブ（resource based view）と、組織の重心との異ならないし関係を理論的に明らかにすること、これが今後の課題である。

参考文献

Barnard, C. (1938) *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

（山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年。）

- Burns, T. and G. Stalker (1994) *The Management of Innovation*, Rev. ed. , Oxford, UK: Oxford University Press (Originally in 1961).
- Cyert, R. and J. March (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- (松田武彦監訳・井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社, 1967年。)
- Dalton, M. (1966) *Men Who Manage: Fusions of Feeling and Theory in Administration* , 5th ed. , New York: John Wiley & Sons (Originally in 1959).
- (高橋達男・栗山盛彦訳『伝統的管理論の終焉』産業能率短期大学出版部, 1969年。)
- Etzioni, A. (1964) *Modern Organizations*, New York: Prentice-Hall.
- (渡瀬浩訳『現代組織論』至誠堂, 1967年。)
- 福岡伸一 (2007)『生物と無生物のあいだ』講談社。
- 福岡伸一 (2009)『動的平衡：生命はなぜそこに宿るのか』木楽舎。
- Frank, L. (1939) " Time perspectives, " *Journal of Social Philosophy*, Vol.4 , pp.293-312.
- 降旗武彦 (1957)「個人と組織：C・I・バーナードの *The Functions of the Executive* の検討を中心として」京都大学『経済論叢』第79巻第1号, 68-89頁。
- Fromm, E. (1956) *The Art of Loving*, New York: Harper & Brothers.
- (鈴木晶訳『新訳版・愛するということ』紀伊國屋書店, 1991年。)
- Fromm, E. (1968) *The Evolution of Hope: Toward a Humanized Technology*, Harper & Row.
- (作田啓一・佐野哲郎訳『改訂版・希望の革命』紀伊國屋書店, 1970年。)
- 針木康雄 (1991)『経営の神髄 : 挫折をのりこえる積極経営 稲盛和夫』講談社。
- 林徹 (2000)『革新と組織の経営学』中央経済社。
- 林徹 (2005a)『組織のパワーとリズム』中央経済社。
- 林徹 (2005b)「組織と革新：内部当事者の保革対立」岸田民樹編『現代経営組織論』有斐閣, 第11章, 224-243頁。
- 林徹 (2007)「構造革新」稲葉元吉・山倉健嗣編著『現代経営行動論』白桃書房, 第8章, 177-191頁。
- 林徹 (2008)「高田保馬の勢力論と組織」経営学史学会編『現代経営学の新潮流：方法, CSR・HRM・NPO』経営学史学会年報, 第15輯, 文眞堂, 120-129頁。
- 林徹 (2009)「鈴木商店の戦略と組織」岸田民樹編著『組織論から組織学へ：経営組織論の新展開』文眞堂, 第8章, 135-148頁。
- 林徹 (2011)『協働と躍動のマネジメント』中央経済社。
- 稲葉元吉 (1979)『経営行動論』丸善。
- 稲葉元吉・山倉健嗣編著 (2007)『現代経営行動論』白桃書房。
- 加護野忠男 (1997)「事業戦略「モデル的日本型企业」の共通点と相違点」『プレジデント』第35巻8月号, 188-197頁。
- 亀口憲治 (2004)『家族力の根拠』ナカニシヤ出版。

- 加藤勝美（1984）『ある少年の夢：京セラの奇蹟』NGS。
- 川端久夫（2006）「HO-SOモデルと渡瀬浩：バーナード理論研究散策（7）」熊本学園『経営学論集』第13巻第2号，89-107頁。
- 岸田民樹編（2005）『現代経営組織論』有斐閣。
- 岸田民樹・田中政光（2009）『経営学説史』有斐閣。
- 北野利信（1982）「バーナードの挫折」『大阪大学経済学』第32巻第2・3号，109-122頁。
- 京セラ40周年社史編纂委員会編（2000）『果てしない未来への挑戦：京セラ心の経営40年』京セラ。
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill.
（高橋達男訳『新版・企業的人間的側面：統合と自己統制による経営』産業能率短期大学出版部，1970年。）
- Mintzberg, H. (1985) "The organization as political arena," *Journal of Management Studies*, Vol.22, No.2, pp.133-154.
- 庭本佳和（1987）「組織動態論序説：バーナードの動的組織観」日本経営学会編『経営学論集』第57巻，285-291頁。
- 岡田晃朋（2011）「Maslowの自己実現について：自己実現の概念とその特徴を中心に」長崎大学大学院経済学研究科修士論文。
- 大滝精一（1987）「『暗黙知』の世界：C.I.バーナード「日常の心理」をめぐって」東北大学研究年報『経済学』第48巻第6号，123-135頁。
- Penrose, E. (1995) *The Theory of the Growth of the Firm*, 3rd. ed., Oxford: Oxford University Press (Originally in 1959).
（末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社，1962年。末松玄六訳『会社成長の理論（第二版）』ダイヤモンド社，1980年。日高千景訳『企業成長の理論』ダイヤモンド社，2010年。）
- Pettigrew, A. (1973) *The Politics of Organizational Decision-Making*, London, UK: Tavistock.
- Porter, M. (1979) "How competitive forces shape strategy," *Harvard Business Review*, Vol.57, No.2, pp.137-145.
- 盛山和夫（1995）『制度論の構図』創文社。
- 盛山和夫（2011）『叢書・現代社会学 社会学とは何か：意味世界への探求』ミネルヴァ書房。
- Selznick, P. (1949) *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*, Berkeley, CA: University of California Press.
- 島本実（2005）「京セラ：経営資源の連鎖的動員」米倉誠一郎編『ケースブック日本のスタートアップ企業』有斐閣，ケース4，99-120頁。
- 清水幾太郎（2000）『倫理学ノート』講談社。

白井利明 (2001) 『希望の心理学：時間的展望をどうもつか』 講談社。

Taka, I. (1994) " Organizational growth and entrepreneurial belief system: The case of the Kyocera Corporation, " *Reitaku Journal of Interdisciplinary Studies*, Vol.2 , No.2 , pp. 53-84.

高橋伸夫編著 (1996) 『未来傾斜原理：協調的な経営行動の進化』 白桃書房。

高田保馬 (2003) 『高田保馬・社会学セクション 勢力論』 ミネルヴァ書房。

瀧本忠夫 (1999) 『京セラ悪の経営術』 イースト・プレス。

谷口雅春 (1962-1967) 『生命の實相』 日本教文社。

Tedlow, R. (2010) *Denial: Why Business Leaders Fail to Look Facts in the Face and What to Do about It*, Portfolio Trade.

(土方奈美訳『なぜリーダーは「失敗」を認められないのか：現実に向き合うための8つの教訓』日本経済新聞出版社，2011年。)

土屋守章 (1976) 「組織均衡の理論と組織動態」東京大学『経済学論集』第42巻第1号，70-81頁。

都筑学 (2004) 『希望の心理学』 ミエルヴァ書房。

王旭 (2010) 「未起業家の理論的考察」長崎大学大学院経済学研究科修士論文。

渡瀬浩 (1981) 『権力統制と合意形成：組織の一般理論』 同文館。

Weick, K. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed. , Reading, MA: Wesley.

(遠田雄志訳『原書第2版・組織化の社会心理学』文眞堂，1997年。)

養老孟司 (2009) 『読まない力』 PHP研究所。

創業者稲盛和夫オフィシャルサイト (2011年9月6日アクセス)

<http://www.kyocera.co.jp/inamori/index.html>